

16

L'ABC della saggezza
di Carletto Calcia



“ Da sempre nelle aziende si parla di manager e di leader, intendendo distinguere il tradizionale management dalla elevata guida; ma la definizione di leadership non è molto semplice.

Quando si riconosce la leadership? Nella mia lunga vita di lavoro mi sono trovato molte volte in occasioni di riunioni con 200 o 300 manager da tutto il mondo, esposti durante un paio di giorni all'impatto con un capo carismatico: devo ammettere che al termine rientravamo tutti alle nostre quotidianità caricati al punto da sentirci in grado di arrampicarci su per i muri, in quanto convinti di non avere sentito solo parole ma di avere vissuto la testimonianza di chi aveva già posto la propria faccia a rischio per il successo aziendale.

Questa era chiaramente leadership, i cui caratteri distintivi erano la capacità di presentare i cambiamenti desiderati con nuovi obiettivi, strategie e indirizzi operativi, e di raggiungere

un grado
così elevato
di generale
convincimento
e motivazione
da rasentare
un duraturo
entusiasmo.
Non sorprende
pertanto la

Si può trasformare un manager in leader?

definizione spesso fatta della leadership come la capacità di saper gestire il futuro piuttosto che il presente.

Tuttavia, esistono altre forme di leadership: in pratica forse ne esiste una per ogni circostanza, con diversi caratteri distintivi, quali la forte determinazione al raggiungimento dei risultati, il dominio delle incertezze, la risoluzione dei problemi e il superamento delle sconfitte.

Ma la leadership deve promuovere anche altri fattori relativi allo sviluppo e al supporto delle persone, alla promozione del mutuo rispetto, alla collaborazione di gruppo e all'apprezzamento dei contributi raggiunti; in caso di crisi la leadership deve esplicitarsi inoltre con una particolare sensibilità nell'anticipazione degli eventi, al fine di ridurre gli impatti negativi, alla motivazione di tutti nella gestione dell'emergenza e nella formulazione di chiari obiettivi di ripresa.

L'estrema responsabilità e sensibilità nella graduale pratica dei sacrifici imposti dalla situazione rappresenta un'apprezzata ed efficace forma di leadership. A questo punto sorge la domanda d'obbligo: se un manager pratica tutte queste ottime capacità gestionali, si può considerare un leader, cioè un capo carismatico?

La risposta rischia di essere scontata: per esserlo dovrebbe possedere anche carisma, cioè una caratteristica che solitamente viene accreditata al suo DNA, cioè ritenuta innata. Qui il tema diventa delicato, in quanto alcuni sostengono che il carisma possa anche essere appreso attraverso la pratica quotidiana dell'eccellenza gestionale.

In realtà, è abbastanza ragionevole supporre che la leadership non sia, come altri caratteri, una gestione tutto-niente, ma una manifestazione anche parziale riferita a particolari eventi e situazioni; in altri termini, un manager potrebbe comportarsi da leader in certe isolate circostanze, diventando all'occasione carismatico, e accrescere via via il grado di leadership appreso attraverso il successo della sua gestione.

Alle aziende interessano comportamenti di leadership; alla relativa rarità di leader con innato carisma appare pertanto importante accomunare il tentativo di formare manager con potenziali caratteristiche crescenti di leadership basate sull'impegnativa gestione di caratteri decisivi di management. Forse il loro successo potrebbe alimentare la crescita della loro leadership, trasformandoli più o meno lentamente da manager in leader.

”

20

L'ABCdella saggezza
di Carletto Calcia



“ Come in passato, anche oggi, nella vita di un'azienda si può presentare la necessità di procedere ad un giro di boa, causato da eventi esterni del tutto inevitabili, o da situazioni interne, spesso di natura finanziaria, praticamente sempre dominabili. Cosa fare? Dando per scontata la considerazione delle diverse caratteristiche e specificità in gioco, una serie di provvedimenti del passato potrebbero rivelarsi utili ancora oggi: una rapida analisi delle cause prontamente seguita da un piano di azione. Si possono in generale individuare tre scenari di crisi, che provocano impatti negativi sul business - per esempio del 5, del 10 e addirittura del 20 per cento - obbligando a decisioni più o meno drastiche nella scelta delle azioni di risanamento. Inizialmente occorre sempre procedere ad una revisione degli obiettivi e delle strategie aziendali, seguita da un alleggerimento dei costi che, per le aziende manifatturiere, consistono prevalentemente di costi dei materiali, associati ai costi del lavoro e a quelli generali.

Turn around aziendale: è sempre meglio prevenire che curare

Il peso dei costi dei materiali supera abbondantemente il 50 per cento del totale e merita azioni decise, mentre la riduzione dei costi generali presenta maggiori difficoltà e l'attenuazione dei costi

del lavoro comporta spiacevoli effetti collaterali sociali, da minimizzare e possibilmente da evitare. Incidere sui costi è certamente una pratica decisiva, ma non va sottovalutata la primaria importanza di un forzamento del successo esterno dell'azienda anche in tempi difficili.

Il possibile impatto favorevole di qualche grossa commessa con buoni volumi e margini riveste una grande importanza nel successo del *turn around*, ma impegna congiuntamente soprattutto l'area vendite e la R&D alla promozione (*value based selling*) di nuove soluzioni e di prodotti innovativi verso nuovi clienti meno toccati dalla crisi.

Si impone poi un totale alleggerimento delle strutture, dall'alto verso il basso, e un prioritario miglioramento della liquidità attraverso l'incasso dei crediti scaduti e l'eventuale dismissione di attività al di fuori del *core business* o deficitarie. Importante è ricreare l'immagine positiva dell'azienda verso i clienti, risolvendo possibili contenziosi pregressi e concentrando iniziative su nuove aree di mercato. Il mantenimento di un'eccellente qualità di prodotto e servizio, la puntualità delle consegne e la rapidità di risposta sono altrettanti biglietti da visita positivi di fronte al cliente.

Anche tutta la catena dei fornitori va chiamata alla collaborazione per il superamento dell'emergenza. Ma soprattutto va dedicata particolare attenzione ai dipendenti, verso i quali occorre operare con chiarezza e continua informazione circa la situazione di emergenza, e chiamandoli tutti a contribuire al previsto successo del *turn around*: l'uso di empatia a fronte dei casi più delicati toccati dalla crisi è un dovere imprescindibile del management.

Infine, il messaggio per le aziende contenuto nella difficile, impegnativa gestione di un periodo di crisi è quello di approfittare dei tempi favorevoli per adottare misure che mettano l'azienda nella migliore condizione per risolvere le deficienze interne e sostenere le inevitabili crisi esterne.

Ciò significa, paradossalmente, adottare in tempi favorevoli molti dei provvedimenti ritenuti indispensabili per i tempi di crisi. Data la frequenza sempre più elevata delle situazioni di crisi di vario genere, con la conseguente necessità di gestione del *turn around* per uscirne, la preparazione alla gestione di successo del cambiamento aziendale rappresenta, oggi più che in passato, una caratteristica fondamentale da perseguire a livello culturale ad ogni livello aziendale.

”

18

L'ABC della saggezza
di Carletto Calcia



Lo abbiamo conosciuto in occasione della pubblicazione del volume II "mio" Tecnomasio (vedi Nuova Energia 3 | 2016). A partire da questo numero, Carletto Calcia debutta con una rubrica nella quale promette di riversare oltre 65 anni di esperienza professionale e manageriale nel settore elettro-energetico.

Strategia digitale e **NUOVI** modelli di business

“ Che i manager siano chiamati a gestire, accanto al business quotidiano, anche il cambiamento, è un fatto ampiamente scontato, dovuto ai continui mutamenti del mondo e dell'economia.

In passato tali mutamenti, anche di forte intensità, avvenivano a intervalli piuttosto lunghi, lasciando periodi di tempo sufficienti alla stabilizzazione. Per le aziende elettromeccaniche, tipici sono stati i due shock petroliferi del 1973 e del 1979 e la vicenda del nucleare.

Oggi i processi di cambiamento risultano fortemente accelerati e dirompenti. Le più recenti indagini a livello mondiale relative al futuro rivelano per esempio che la forte digitalizzazione in corso, relativa a processi e a interfacce di business, costituisce sorgente di preoccupazione per molte aziende tradizionali, che temono attacchi digitali capaci di scompaginare i loro esistenti modelli di business. Grazie a infrastrutture informatiche, a nuovi componenti tecnologici, e ad un continuo flusso di denaro in *venture capital*, nuove aziende start-up e realtà collaudate con un forte spirito di *attaccanti* possono rappresentare seri pericoli per le aziende tradizionali; in sostanza, può essere scompagnata la natura della domanda, della fornitura o di entrambe.

Si possono dunque immaginare due gradi di cambiamento della natura del business: il primo modesto, il secondo estremo.

Nel cambiamento modesto, la domanda risulta in pratica non distorta e si possono promuovere nuovi mercati e trovare nuove vie, meno costose e più facili, per connettere domanda e fornitura. Le capacità di fornitura crescono in modo incrementale. Tuttavia, le aziende manifatturiere e di servizi sono già oggi chiamate a gestire un cambiamento più impegnativo.

È il cambiamento estremo. Le aziende, in questo caso, devono fronteggiare nuovi concorrenti e sfruttare nuove opportunità migliorando relazioni e informazioni con il cliente. La domanda richiede arricchimenti di prodotti e servizi con informazione, contenuto sociale e connettività; occorre pertanto più lavoro con il cliente, creando nuove proposte di valore. La fornitura deve migliorare la struttura dei costi automatizzando e virtualizzando; in breve, inventando nuovi sistemi di business.

Inoltre, l'Information Technology, tradizionale strumento di promozione del miglioramento e del cambiamento aziendale, oggi viene concepita addirittura come elemento dirompente - utilizzato dai nuovi *rumoranti* e dalla finanza - quale chiave per aprire le porte del potere aziendale. Un altro punto qualificante è che l'odierna offerta di un'azienda deve essere ricca anche di contenuti informativi, sociali, ambientali e di connettività, oltre che etici; il che può comportare una revisione della missione aziendale.

Il business di aziende nelle quali è in corso la digitalizzazione risulta pertanto focalizzato su tecnologie integrate sociali, mobili, analitiche e sul *cloud*, allo scopo di trasformare il business stesso. Le aziende meno mature si limitano invece a risolvere singoli problemi con tecnologie digitali separate.

La capacità di immaginare digitalmente il business è determinata in larga parte da una chiara strategia digitale supportata da leader che promuovono una cultura capace di cambiamento. Questi concetti erano applicati anche alle evoluzioni tecnologiche del passato, ma ciò che è unico in una trasformazione digitale è che assumere il rischio sta diventando una norma culturale, in quanto le aziende digitalmente più avanzate si spingono verso nuovi livelli di vantaggio competitivo. Altrettanto importante è che i dipendenti accettino di lavorare su linee di business fortemente impegnate nel progresso digitale: i capi devono tener conto di questo, al fine di attirare e ritenere i migliori talenti.

Tutto ciò impegna i manager di oggi a una maggiore integrazione di elevate capacità tecnologiche, sociali e ambientali e ad un'intensificata anticipazione dei futuri trend.

La forte componente tecnologica, destinata a svilupparsi con legge esponenziale, non deve tuttavia essere predominante su altri fattori cosiddetti intangibili, ugualmente decisivi; in sostanza l'esperienza insegna a fare del cambiamento, come sempre, una questione di ragione e di cuore.

”

Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

SUD & WITNESS MARKING

Codice abbonamento: 046087